

BAB V

KESIMPULAN

1.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil dari Analisis SWOT yang dihubungkan dengan kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam perusahaan Miski Aghnia Corporations menghasilkan IE Matriks posisi perusahaan Miski Aghnia Corporations pada industri sepatu Cibaduyut berada dalam kuadran II. Posisi ini mengindikasikan perusahaan MACo dalam pertumbuhan dan membangun. Strategi yang tepat untuk kondisi perusahaan MACo saat ini ialah strategi insentif (*Market Penetration, Market Development* atau *Product Development*) atau integrasi (*backward integration, forward integration*).

Market Penetration adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pengsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Perusahaan dapat menambah karyawan, melakukan banyak promosi harga, mempromosikan produk di berbagai iklan yang tersedia seperti iklan di Instagram, facebook, youtube, website, billboard, spanduk dan *marketplace*. *Market Development* adalah memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru. Dalam menjangkau konsumen di wilayah lain, saat ini perusahaan dapat memanfaatkan media sosial, seperti membuat akun media sosial yang dapat menciptakan pengalaman berbelanja yang nyaman dan mudah untuk konsumen. Seperti memisahkan antara akun katalog, akun pembelian dan akun stock produk. Jika dipisahkan, akan lebih memudahkan konsumen untuk berbelanja. Perusahaan juga dapat membuat akun media sosial yang isinya tentang perjalanan perusahaan, tips memilih produk yang baik dan bagus, tips fashion dan tips lainnya yang disukai oleh konsumen. Perusahaan juga dapat menjadi sponsor di beberapa event. Memakai artis atau selebgram terkenal untuk foto katalog dan menjadikan artis atau selebgram tersebut *brand ambassador* perusahaan.

Herlina Sari, 2019

STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN TRIPLE LAYER BUSINESS MODEL CANVAS (STUDI DESKRIPTIF PADA PERUSAHAAN MISKI AGHНИЯ CORPORATION DI CIBADUYUT)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upu.edu | perpustakaan.upi.edu

Product Development adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Namun pengembangan produk sangat membutuhkan pengeluaran yang besar untuk biaya penelitian dan pengembangan. Perusahaan dapat membuat sepatu yang ringan dan lebih awet ketika digunakan, memakai *packaging* (kardus dan plastik) pembungkus yang mudah terurai atau yang dapat dimanfaatkan oleh konsumen. *Backward integration* adalah perusahaan bertujuan untuk memperoleh kendali terhadap input atau sumber dayanya dengan menjadi pemasok sendiri, perusahaan dapat mendirikan pabrik bahan-bahan produksi seperti bahan kulit, aksesoris, sol. *Forward integration* adalah perusahaan bertujuan untuk memperoleh kendali terhadap *output* (produk dan jasa) dengan menjadi distributor bagi dirinya sendiri, perusahaan dapat membuka toko bahan-bahan dan toko alat produksi, perusahaan dapat membuka atau mendirikan cabang perusahaan di wilayah lain.

2. Pengembangan model bisnis perusahaan Miski Aghnia Corporations menggunakan *Triple Layer Business Model Canvas* dengan 3 Canvas yaitu

a. Model pengembangan usaha berbasis ekonomi;

Customer Segment; kalangan menengah bawah, kalangan menengah atas, kalangan atas, karyawan, pelajar, mahasiswa, PNS, pedagang, anak kos, dengan rentang usia ≤ 10 tahun - ≤ 60 tahun.

Value Propositions; *handmade*, kualitas produk yang baik, harga yang terjangkau, desain yang trendi, sedangkan *Value Service* yang telah diberikan adalah lokasi yang strategis, tempat yang nyaman untuk berbelanja, pelayanan yang baik dan ramah.

Channels, Pemilik dan Pengrajin sepatu Cibaduyut dapat menjangkau dan berkomunikasi dengan pelanggan secara langsung maupun melalui mitra bisnis, testimoni mitra bisnis dan konsumen, iklan media cetak, iklan media sosial

Customer Relationships; Tetap menjaga kepercayaan konsumen dengan cara menyelesaikan pesanan tepat waktu, tetap memakai bahan yang berkualitas, mengantarkan langsung pesanan ke tempat mitra bisnis yang merupakan konsumen utama, memberikan promo atau diskon besar-besaran di event atau moment tertentu seperti lebaran dan akhir tahun, bertanya langsung ke mitra bisnis tentang kendala dalam berjualan, memberikan *reward* kepada konsumen dan mitra bisnis yang mencapai penjualan terbanyak (reward yang diberikan berupa biaya umroh, motor, handphone dan uang tunai), mengadakan *family gathering* dengan para *supplier*, mitra bisnis dan konsumen.

Revenue Streams; Pengrajin sepatu memperoleh pendapatan dari penjualan produk. Harga yang ditetapkan berdasarkan kualitas dari bahan yang digunakan dan merupakan *fixed menu pricing*

Key Resource; dilihat dari 3 elemen yaitu fisik (alat untuk produksi), *partnership*, karyawan, media sosial (website, instagram, facebook), transportasi.

Key Activities; Aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan adalah berjualan, memesan produk ke pengrajin, mengecek sepatu yang sudah dikirim oleh pengrajin, mengemas produk yang dipesan oleh mitra bisnis dan konsumen, melayani konsumen yang datang ke toko maupun yang memesan lewat online atau telpon, mengecek display toko, mengelola web, berkomunikasi (menanyakan kendala yang ada) dengan karyawan, mitra bisnis dan pengrajin, mengantarkan pesanan ke mitra bisnis dengan menggunakan mobil ekspedisi kantor, mengirimkan pesanan ke penyedia ekspedisi, membayar gaji karyawan. Aktivitas yang dijalankan oleh pengrajin adalah memproduksi sepatu (membuat pola, membuat upper, menggabungkan upper yang sudah dipola, memasang sol sepatu, sebelum dipasang sol sepatu di oven agar lebih mudah dipasang, memasang mata itik atau lubang untuk tali sepatu, finishing seperti membersihkan dan mengecek kembali

sepatu yang sudah jadi, mengemas sepatu), mengantar pesanan sepatu ke mitra bisnis, memesan bahan-bahan yang digunakan untuk memproduksi sepatu, membayar gaji karyawan, melayani konsumen baik yang datang langsung ke toko maupun konsumen yang bertanya melalui telpon, aplikasi *whatsapp*.

Key Partner; adalah para pengrajin sepatu, mitra bisnis, *supplier* bahan, *supplier* kemasan, *supplier* aksesoris, *supplier* alat, toko atau perusahaan yang menjual sepatu, penyedia ekspedisi/pengiriman barang (JNE, POS, J&T, WAHANA). Partner kerja pengrajin adalah para *supplier* bahan seperti bahan kulit asli, bahan kulit imitasi, sol, upper, mata itik, benang, lem, paku kecil, cetakan sepatu, aksesoris sepatu. *Supplier* alat dan tukang service mesin.

Cost Structure; Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu biaya produksi, biaya perlengkapan, biaya peralatan, biaya listrik dan air, pulsa, biaya bensin, biaya gaji karyawan, biaya pajak dan bangunan, biaya pemeliharaan dan perbaikan, biaya pajak kendaraan operasional, biaya iklan media cetak maupun *online*, biaya kerjasama dengan transportasi *online*. Sedangkan biaya yang dikeluarkan oleh pengrajin adalah gaji karyawan, bensin, listrik, air, biaya service, biaya peralatan.

b. Model pengembangan usaha berbasis lingkungan:

Functional Value: alat yang digunakan oleh perusahaan maupun pengrajin untuk menghasilkan produk seperti mesin jahit, mesin potong, gunting, lem, paku kecil, benang, mata itik, cetakan sepatu.

Materials: bahan kulit yang dibeli di Garut dan Magetan, bahan imitasi beli di Cibaduyut, tekson/alas kaki didalam sepatu beli di Cibaduyut, spons di Cibaduyut, upper di Cibaduyut, sulas atau kayu di Cibaduyut, sol sepatu di Cibaduyut serta aksesoris yang dibeli di toko bahan daerah Cibaduyut maupun dibeli di luar Kota Bandung. Pengrajin juga selalu menggunakan tenaga dan jasa para pengrajin asli Cibaduyut

Production: Proses produksi sepatu meliputi bahan kain (kulit atau imitasi) dipola membentuk bagian atas atau muka sepatu, masing-masing bagian dipola terpisah (dipola satu persatu), setelah itu proses buat upper, pola yang dibuat satu-satu kemudian digabung menjadi bagian atas atau muka sepatu dengan cara dijahit menggunakan mesin jahit, kemudian upper dipasang ke cetakan sepatu dengan cara di paku agar tidak lepas dari cetakan (didiamkan selama kurang lebih 1 hari untuk mendapatkan hasil yang bagus), setelah itu paku dilepas dari cetakan, setelah bagian atas sepatu terpasang, kemudian proses dilanjutkan ke pemasangan sol sepatu bagian dalam dimana sol bagian dalam dengan cara dijahit (sol bagian dalam itu sudah dipasang busa agar lebih empuk) kemudian dilapisi kain yang ada merek perusahaan, kemudian dilanjutkan dengan pemasangan bagian bawah atau luar sepatu dengan cara di lem atau di oven supaya mudah ditempel (didiamkan selama 1 hari), kemudian cetakan kayu dilepas dari sepatu, jika sepatu menggunakan tali sepatu, proses dilanjutkan ke bagian pemasangan mata itik, setelah itu proses *finishing* yaitu dengan membersihkan seluruh bagian sepatu yang terkena noda (bekas lem atau guratan pensil) dengan menggunakan bensin, kemudian dimasukkan ke kotak sepatu yang telah disediakan oleh perusahaan.

Supplies and Outsourcing: Persediaan yang biasanya disediakan oleh pengrajin adalah stock sepatu, karena jika mitra bisnis melakukan pemesanan, pengrajin mempunyai stock lebih yang bisa langsung diberikan kepada mitra bisnis, tanpa harus menunggu lama. Pengrajin juga biasanya membeli bahan-bahan produksi lebih banyak untuk persediaan. Agar bahan yang digunakan tetap sama, karena jika tidak membeli lebih dan bahan yang digunakan kurang dan ketika bahan yang dipesan habis, pengrajin akan mengalami kerugian. Yang pertama karena kadang harga di supplier lain lebih mahal, yang kedua pekerjaan pengrajin akan terhenti dan itu akan menyebabkan kerugian di banyak pihak seperti mitra bisnis dan konsumen.

Untuk aspek sumber daya manusia, setiap pengrajin mempunyai kurang lebih 5-10 pengrajin tetap, namun sewaktu-waktu dapat bertambah saat pengrajin mendapat banyak pesanan. Untuk persediaan mesin produksi, pengrajin mempunyai 2 atau 3 mesin untuk memproduksi sepatu. Pengrajin memerlukan banyak listrik untuk membuat sepatu.

Distributions: Perusahaan mendistribusikan produk ke konsumen menggunakan mobil ekspedisi milik kantor, jasa ekspedisi dan transportasi *online*. Sedangkan Pengrajin sepatu mengantarkan pesanan ke perusahaan atau mitra bisnis menggunakan transportasi pribadi seperti motor atau becak dikarenakan jarak yang cukup dekat. Namun, untuk pengrajin yang lokasinya jauh, mereka menggunakan mobil angkutan

Use Phase: Fase penggunaan produk yang dibeli oleh konsumen berbeda jangka waktunya, untuk produk sepatu kulit asli bertahan kurang lebih 1 tahun, namun untuk sepatu kulit imitasi hanya bertahan beberapa bulan saja. Fase penggunaan juga tergantung cara pakai konsumen. Untuk alat produksi yang digunakan seperti mesin-mesin biasanya dilakukan pemeliharaan secara berkala, ada banyak mesin yang sudah berumur puluhan tahun, jika mesin-mesin tersebut rusak, pengrajin hanya akan menservice mesin dengan cara memanggil tukang service dan mengganti *sparepart* mesin yang rusak. Namun untuk alat-alat kecil seperti gunting, oven, kompor biasanya pengrajin akan membeli alat baru.

End of Life: Masa berakhirnya pemakaian produk sepatu kulit asli lebih lama, kurang lebih 1 tahun, namun untuk sepatu kulit imitasi hanya bertahan selama kurang lebih 5-6 bulan. untuk sol sepatu yang berbahan karet masa pakaiannya kurang lebih 1 tahun. Kulit imitasi lebih cepat rusak jika sering terkena sinar matahari. Begitu juga dengan kulit asli, jika konsumen kurang merawat sepatu yang mereka beli, seperti misalnya jarang digunakan, maka kulit asli lama kelamaan akan terkelupas. Saat ini para pengrajin terus mencoba untuk memakai bahan yang tahan lama untuk

menambah jangka waktu pemakaian sepatu oleh konsumen. Para pengrajin juga memberikan garansi untuk sepatu yang tidak bisa dijual atau dipakai atau sepatu yang memerlukan perawatan.

Enviromental Impact: Pembuangan limbah yang terus menerus terjadi, akan mengotori air dan sungai di daerah Cibaduyut. Bahan sisa produksi sepatu yang tidak dapat digunakan lagi biasanya dibuang atau diberikan ke pengepul barang rongsokan, lalu pengepul barang akan membuang ke tempat pembuangan akhir. Namun, untuk bahan sisa produksi *fashion* dan tas, sebagian bahan didaur ulang oleh para pengepul barang rongsokan seperti kain sisa yang bisa dibuat kain lap, namun sebagian dibuang ke tempat pembuangan akhir. Dampak lingkungan lainnya yaitu berdampak pada kesehatan pengrajin dan lingkungan disekitar bengkel sepatu yang disebabkan oleh penggunaan bahan kimia. Dalam proses produksinya, penggunaan bahan kimia seperti lem primer, bahan pembersih, uap kimiawi dapat menyebabkan penyakit paru-paru yang dapat berupa debu, gas dan uap.

Environmental Benefit: Pengrajin dapat mengurangi pemakaian listrik dan air yang tidak terpakai untuk menghemat energi, Pengrajin juga dapat mengolah bahan mentah yang tidak terpakai atau bekas pakai menjadi sesuatu yang bernilai jual, Pengrajin dapat mengurangi penggunaan bahan kimia yang dapat mencemari lingkungan atau mengganti dengan bahan yang persentase kandungan kimianya lebih sedikit, Pengrajin bersama pemerintah dapat membuat tempat pembuangan limbah yang baik dan benar agar tidak mencemari sungai.

c. Model usaha pengembangan berbasis sosial:

Social Value: Industri sepatu Cibaduyut dapat membangun hubungan yang baik dengan pemerintah, mitra usaha dan *supplier* bahan baku. Para pelaku industri sepatu di Cibaduyut dapat menjaga keseimbangan alam dengan

cara membuat inovasi dan pengembangan produk sepatu yang sebagian bahannya memakai bahan yang ramah lingkungan namun berkualitas tinggi

Employee: Perusahaan memberikan ruang dan kesempatan kepada para karyawan untuk dapat ikut menyumbangkan ide dan kreativitas serta inovasi dalam memproduksi sepatu. Perusahaan juga sering menerima masukan dari para mitra bisnis. Biasanya perusahaan akan memberikan kebebasan kepada pengrajin untuk mendesign sepatu. Karyawan juga dapat diberikan pelatihan untuk menambah pengetahuan mereka. Jumlah karyawan tergantung pekerjaan atau seberapa banyak orderan yang masuk, untuk pekerja tetap kurang lebih 5-10 karyawan, untuk pekerja tidak tetapnya tidak terbatas. Untuk umur, pengrajin tidak membatasi pekerja yang ingin bergabung, dari remaja hingga orangtua (≥ 15 tahun, ≥ 30 tahun, ≥ 40 tahun, ≥ 50 tahun)

Governance: Para pemangku kepentingan disini adalah pemerintah yang memberikan kebijakan dalam industri sepatu Cibaduyut secara transparansi. Pemerintah sebenarnya sudah berkontribusi kepada pengrajin di Cibaduyut, seperti mengadakan pelatihan namun pelatihan seperti itu tidak terlalu berpengaruh terhadap kemajuan pengrajin, pemerintah juga mendirikan UPT persepatuan Cibaduyut, namun tidak berjalan baik, saat ini pengrajin hanya memanfaatkan fasilitas yang ada di UPT seperti mesin. Dulu pemerintah juga memberikan mesin kepada beberapa pengrajin, tapi seiring waktu berlalu, mesin tersebut sudah tidak terpakai atau sudah dijual oleh pengrajin.

Communities: Pengrajin sepatu biasanya bekerja sama dengan hampir semua pengusaha sepatu yang ada di Cibaduyut dengan saling membantu memberikan bahan sepatu jika stok bahan sepatu dari *supplier* bahan habis dan membangun hubungan bisnis dengan para pengusaha sepatu untuk mendistribusikan sepatu yang sudah mereka produksi, hubungan yang baik dengan pengusaha sepatu akan berdampak baik untuk kehidupan para

pengrajin. Para pengrajin juga bekerja sama dengan *supplier* bahan baku, *supplier* alat, *supplier sparepart*, tukang service, *supplier* kemasan, pusat perdagangan

Societal Culture: Akibat dibukanya pasar bebas sehingga banyak produk luar negeri yang masuk ke wilayah Indonesia menyebabkan banyak industri sepi pesanan bahkan bangkrut. Hal ini juga berdampak pada industri sepatu Cibaduyut. Sejak masuknya sepatu dari China, banyak toko yang menjual sepatu dari luar negeri, dikarenakan sepatu dari luar negeri lebih banyak peminat dibandingkan sepatu Cibaduyut. Perubahan ketertarikan konsumen ini, mengakibatkan banyaknya pengrajin yang bangkrut dan beralih profesi. Akibat dari peralihan mata pencaharian ini mengakibatkan terjadinya perubahan sosial budaya masyarakat di Cibaduyut khususnya pengrajin. Perubahan terlihat dari redupnya nilai-nilai luhur dan tradisi yang selama ini ada di Cibaduyut. Menyikapi hal tersebut, perusahaan MACo tidak berusaha menyaingi harga yang ditawarkan oleh pasar bebas, karena jika perusahaan menurunkan harga lebih rendah dari produk China, akan berdampak buruk pada penjualan dan juga pengrajin. Harga produksi tidak akan tertutup dan hal tersebut akan mengancam perusahaan. Namun perusahaan menawarkan keuntungan yang lebih kepada para mitra usaha, seperti memberikan bonus umroh, tiket ke Bali, motor, handphone dan uang tunai. Dengan begitu, perusahaan akan lebih bertahan lama dan para pengrajin tidak mengalami kerugian.

Scale or Outreach: Jangkauan konsumen Pengrajin sepatu Cibaduyut kebanyakan hanya di daerah Bandung dan sekitarnya, sedangkan jangkauan konsumen MACo tersebar dari berbagai daerah di Indonesia seperti Jawa, Sumatera, Bali, Sulawesi, NTT, NTB, Irian Jaya, Kalimantan. Namun, mitra usaha biasanya menjual sepatu di daerah-daerah pinggiran kota besar

End User: Pengguna akhir adalah orang yang “mengkonsumsi” proposisi nilai. Pengguna akhir di Industri sepatu Cibaduyut ini adalah konsumen

yang membeli produk secara langsung maupun melalui mitra usaha. Artinya perusahaan berharap dengan membeli dan menggunakan sepatu Cibaduyut perusahaan dapat membantu memenuhi kebutuhan konsumen, menambah kepercayaan diri konsumen, memberikan rasa nyaman ketika konsumen memakai sepatu dan memberikan kebahagiaan kepada konsumen.

Social Impact: Dampak sosial yang terjadi adalah merubah pola dan gaya hidup masyarakat menjadi masyarakat yang konsumtif. Namun, berpotensi mengurangi pengangguran di lingkungan Cibaduyut karena terjadi peningkatan jumlah pesanan yang pastinya membutuhkan tenaga kerja lebih

Social Benefit: Masyarakat yang saat ini menjadi konsumtif memberikan manfaat untuk para pengrajin di industri sepatu Cibaduyut, dengan banyaknya pesanan, itu artinya memberikan mereka kesempatan untuk mendapatkan penghasilan lebih untuk hidup lebih baik. Meningkatnya kualitas hidup para pengrajin dan pekerja di industri sepatu Cibaduyut.

1.2 Saran

Saran yang diberikan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk perusahaan MACo ada beberapa hal yang harus ditingkatkan untuk meningkatkan profi perusahaan, terutama profit penjualan yaitu perusahaan dapat memanfaatkan teknologi yang sedang berkembang dengan mulai berjualan di *marketplace*. Tujuannya bukan hanya mendapatkan keuntungan penjualan namun juga dapat memperluas pasar dan menambah konsumen. Perusahaan juga dapat menciptakan inovasi dan ide-ide kreatif seperti membuat sepatu serta design yang *uptodate* untuk menarik minat konsumen. Perusahaan dapat bekerja sama dengan pemerintah agar *brand* lebih dikenal oleh seluruh masyarakat Indonesia dan bisa sampai ke mancanegara.

2. Untuk pengrajin sepatu, para pengrajin dapat mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pemerintah untuk meningkatkan *skill* dan pengetahuan tentang cara berjualan yang baik, agar pengrajin dapat berdiri sendiri tanpa bergantung dengan orderan toko. Pengrajin juga dapat bekerja sama dengan pemerintah untuk mendapatkan investor dan tambahan modal. Juga dapat memperbaharui mesin dan alat-alat yang digunakan untuk produksi.
3. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan bisa meneliti bagian-bagian lain yang ada didalam sentra Cibaduyut yang belum diteliti, sehingga nanti dapat mengetahui apakah sudah baik atau belum usaha itu diterapkan ke dalam Analisis SWOT dan *triple layer business model canvas*. yang nanti ada kesempatan untuk meneliti perusahaan atau industri yang lebih besar untuk mengetahui apakah perusahaan atau industri tersebut dapat berkembang jika dianalisis lebih dalam dengan menggunakan kedua model tersebut.